

## まえがき

著者	原 不二夫
権利	Copyrights 日本貿易振興機構（ジェトロ）アジア 経済研究所 / Institute of Developing Economies, Japan External Trade Organization (IDE-JETRO) <a href="http://www.ide.go.jp">http://www.ide.go.jp</a>
シリーズタイトル	ASEAN等現地研究
シリーズ番号	23
雑誌名	マレーシアにおける企業グループの形成と再編
ページ	?-?
発行年	1994
出版者	アジア経済研究所
URL	<a href="http://hdl.handle.net/2344/00017296">http://hdl.handle.net/2344/00017296</a>

## まえがき

この 20, 30 年の間にマレーシアは、マレーシア人企業家により設立された多くの大規模な複合企業体やビジネス・グループの出現、発展、再編を目のあたりにしてきた。1970 年から 90 年にかけて施行された新経済政策に沿って、こうしたビジネス・グループは株の所有、経営管理、雇用などの再編を行った。本書は、こうしたグループがどのように形成・再編されたかを分析しようと試みたものである。言うまでもなく、わずか数人の学者によって分析できるグループの数は限られている。

そのうえ、研究期間も短かった。そのため我々は原則的には、それぞれの執筆者が一つのグループについて書くことにした。その結果、ここで分析されているのはほんの数グループである。しかし、編者以外の各執筆者は、透徹した分析を行い、この分野の研究に新機軸を開くことに成功した、と私は確信している。

マレーシア人によって設立されたビジネス・グループは、その設立者の社会経済的特徴によって三つのグループに分けることができる。第 1 のグループは、ブミプトラによって設立されたブミプトラ企業グループである。第 2 のグループは、ブミプトラではない人々、特に華人によって設立された非ブミプトラ企業グループである。そして第 3 のグループは、もともとは政府によってその部門や機関として設立され、後に民営化された企業である。執筆者たちは、それぞれが最も事情に通じたグループを選んだ。第 1 のグループからは、サプラ・ホールディングズ社 (Sapura Holdings Bhd.: SHB) が Dr. Mansor によって選ばれた。そして第 2 のグループからは、郭兄弟 (Kuok

Brothers) グループ、カンゼン社 (Kanzen Bhd. : 元 Dreamland Bhd.), クレタム社 (Kretam Bhd. 漢字では嘉利丹) がそれぞれ Mrs. Irene Sia, Dr. Stephen Leong, Dr. Pang Teck Wai によって選ばれた。第3のグループからは、マレーシア電信会社 (Sistem Telekom Malaysia Bhd.), マレーシア国際海運公社 (Malaysian International Shipping Corporation), そして全国電力会社 (Tenaga Nasional Bhd.) が Dr. Abdul Aziz によって選ばれた。

原論文は、現在のビジネス・グループと直接には関係ないが、20, 30年後にマレーシア人支配下のマレーシア化した複合企業体となる大規模企業が、終戦直後どのように政府の政策によって強化されたかを、よりよく理解しようとするものである。

Dr. Mansor による第1章は、最も成功を収めた新興のプミプトラ・ビジネス・グループ SHB およびその設立者シャムスディン・アブドゥル・カディル (Shamsuddin Abdul Kadir) に焦点を当てている。SHB は1975年に設立され、現在マレーシア最大の通信複合企業体である。マレーシア電信局 (Malaysian Telecoms Department) に始まるシャムスディンの経歴と、SHB の急速かつ着実な発展 (最近5年間で SHB の総売上高は4倍以上になった) をたどった後、筆者は、初期段階の SHB の成功はシャムスディンの資質と経験、そして政府との契約によるものだと結論づけている。しかし筆者はまた、SHB の成功の最も重要な秘けつは、その製品の質、専門家意識、社員の会社に対する忠誠、そしてパートナーの選択にあると強調している。SHB の健全な財務状況や、研究開発のための十分な予算、海外市場への進出などから判断して、筆者は SHB の明るい未来を予測している。

Dr. Pang による第2章は、サバ州最大のビジネス・グループの一つで、同州初の上場企業、クレタム・ホールディングズ社 (Kretam Holdings Bhd. 嘉利丹控股有限公司 : KHB) についての論文である。管見では、サバ州のビジネス・グループについての研究はこれが初めてである。

筆者は、この論文の目的は、どのようにしてクレタムが設立されて発展し、また変化しつつある経済環境に対処するために再編を行ったかを描くことに

あると述べている。ここにいう環境とは二つの意味を含んでいる。すなわち、マレーシア一般の環境とサバ州特有の環境である。クレタム・グループは1947年に4家族によって設立され、現在でも同じ4家族が互いに協調して運営にあたっている。このグループが、その事業を油ヤシ、ココア、不動産開発などに多様化させるために必要とした資金の最も重要な財源は、木材だった。設立者の家族の中で、政治活動にかかわっている者は1人もいない。このグループの成功の要因は倏約にあると言える。事業推進円滑化のため、KHBは1989年クアラルンプール証券取引所(KLSE)に上場し、ブミプトラ参加の道を開いた。そしてついに1993年には、ブミプトラはKHBの会長、副会長に就任するまでになった。これらの事実から読者は、サバ州の大手ビジネス・グループの特徴を見出すことができよう。

Mrs. Irene Siaによる第3章は、世界的複合企業体をもつマレーシアの華人大班(Taipan)(ささやかな食料品店から出発して北京の壮大なシャングリラ・ホテルにいたる)の誕生の内幕を描く。筆者は主に、郭(Kuok)と郭兄弟のマレーシア国内の事業の、急速な、目覚ましい発展に焦点を当てる。郭の先見の明、活力、世界的な視野の他に、後に政府の有力者となった人々を含む多数の旧友との密接な関係が、彼の成功に大いに貢献したとされる。政府の工業化政策や日本の賠償までが、郭のビジネス帝国構築に役立ったというのは、なんとも興味深い。

Dr. Stephen Leongによる第4章は、カンゼン社(Kanzen Bhd. 鋼山社: KB)の分析である。KBの前身であるドリームランド・ホールディングズ社(Dreamland Holdings Bhd.: DHB)は、1970年代後半に林金煌(Lim Kim Hong)によってマットレス生産会社として設立された。DHBは、87年と90年に中国において合併事業を始めたときに、大きく躍進した。DHBはまた、91年にその名をKBと改め子会社カンゼン鉄社(Kanzen Tetsu Sdn. Bhd. 白鋼工業有限公司: KTSB)がステンレス生産に乗り出したときにも躍進した。日本の大倉商事から必要な技術の提供を受け、総合商社三菱商事とつながりをもつことによって、カンゼン社は鉄鋼業に乗り出した。グループの会長の

林金煌は現在、10年以内にKHBを本格的な多国籍企業の地位に押し上げようと考えている。

カンゼン社は日本語の「完全」からきている。筆者は、マレーシアの企業家にとっては草分け的事業だった中国での合併事業と日本的経営理念の適用とが、カンゼン・グループの発展にいかに関与したかをあとづけている。

Dr. Aziz による第5章は、民営化の経緯を記述している。民営化の展開過程を、その理由、政策、戦略や政府の資本撤収に焦点を当てて描いた後、筆者は上記の三つの民営化企業の政府資本撤収の内実をミクロレベルでとらえようとする。彼は、民営化は今のところある程度成功を収めているとの結論を下している。この論文によって読者は、マレーシアにおける企業再編を別の角度からみることができよう。

原による第6章は、むしろ付録と見なすべきものである。この論文は、第2次世界大戦直後に日本に対して請求されるはずだった賠償について論じている。日本の賠償問題は、日本だけでなくマレーシアやシンガポールでも、日本軍によって虐殺された何百人もの遺体がシンガポールで発掘された1962年にもちあがったと考えられている。実際にはこの問題は終戦直後に提起され、51年のサンフランシスコ講和会議で連合国によって葬り去られたものである。賠償の代わりに、マラヤに残された日本資産がマラヤ（シンガポールを含む）の産業復興に利用された。ここでの分析は、どのようにこの問題が解決されたか、そしてそれがマラヤの人々にどのように受け止められたか、またマラヤおよびマレーシアの経済にどのような影響を与えたか、に焦点を当てている。

このテーマについて共同の、もしくは共通の結論を出そうとはしなかったため、それぞれの論文は、筆者の個人的な見解を反映したものである。